

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza stavu zásob ve společnosti na business trhu

The Inventory Analysis in the Company at the Business Market

Studentka: Hana Klabusayová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Klabusayová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza stavu zásob ve společnosti na business trhu**  
**The Inventory Analysis in the Company at the Business Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika výrobní společnosti pro stavby a jejich vybavení
  3. Teorie řízení zásob
  4. Metodika sběru a zpracování dat
  5. Analýza současného stavu řízení zásob společnosti
  6. Vyhodnocení a závěrečná doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. *Řízení zásob – Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.  
LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.  
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

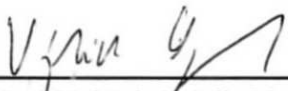
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

Datum: 26. 4. 2010

  
Hana Klabusayová

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Charakteristika společnosti .....</b>	<b>3</b>
2.1 Analýza rentability společnosti.....	5
2.1.1 Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA).....	5
2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) .....	6
2.1.3 Rentabilita tržeb (ROS) .....	6
2.1.4 Zhodnocení finanční analýzy.....	7
2.2 Analýza aktivity společnosti.....	7
2.2.1 Obrat celkových aktiv.....	7
2.2.2 Obrat stálých aktiv .....	7
2.2.3 Rychlost obratu.....	8
2.2.4 Doba obratu .....	8
2.2.5 Zásoby jako % z tržeb .....	9
2.2.6 Zhodnocení analýzy aktivity společnosti .....	9
<b>3. Teorie řízení zásob.....</b>	<b>10</b>
3.1 Obsah a cíl řízení zásob .....	10
3.2 Význam a funkce zásob .....	12
3.3 Klasifikace zásob .....	14
3.4 Řízení zásob .....	16
3.4.1 Systém řízení zásob .....	17
3.4.2 Příznaky špatného řízení zásob .....	18
3.5 Náklady spojené se zásobami .....	19
3.6 Metody plánování a řízení zásob .....	20
3.7 ABC analýza .....	22
<b>4. Metodika sběru a zpracování dat.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Analýza současného stavu řízení zásob společnosti.....</b>	<b>30</b>
5.1 Popis etap analýzy .....	30
5.2 Výsledky provedené ABC analýzy – 1. etapa .....	31
5.3 Výsledky provedené ABC analýzy – 2. etapa .....	37
<b>6. Vyhodnocení a závěrečná doporučení .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Závěr .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>43</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>45</b>

# 1. Úvod

Současná právě probíhající ekonomická krize má nemalý vliv na chování a postavení mnoha podniků na trhu, což se projevuje mj. v jejich značných proměnách, které se ještě před pár lety zdály naprosto nereálné. Roste konkurenční tlak, který na podniky působí jako hnací síla a vede je k nutnosti snižování nákladů.

Podniky existují z důvodu uspokojování potřeb trhu. Proto musí vyrábět takové produkty a poskytovat takové služby, které bude zákazník ochoten koupit a zaplatit. Výrobci musí znát potřeby a přání zákazníků (musí se jim umět pružně přizpůsobit) a své výrobky a služby musí posuzovat a vnímat jak z technického hlediska konstrukce a výroby, tak očima svých zákazníků.

Jednou z oblastí, která významně ovlivňuje konkurenční schopnost a finanční situaci každého podniku, jsou zásoby. Řízení zásob je věnována pozornost již několik desetiletí a stále platí zásada, že chce-li být management podniku úspěšný, musí mít neustále mj. na paměti, že dobré řízení zásob přispívá velkou měrou ke zlepšení podnikových výsledků.

Přístup k řízení a optimalizaci zásob se neustále vyvíjí. Zatímco v 60. letech minulého století byl kladen důraz na dostupnost zásob a veškerá snaha byla upřena na otázku, proč je naše zásoba vyčerpána, 70. léta vyvolala zájem zjistit, proč je v podniku uloženo v zásobách tolik kapitálu. Tato změna přístupu byla způsobena velkým růstem nájmů na kapitálovém trhu, hospodářskou recesí, vzrůstající mezinárodní konkurencí, rychle se měnícími trhy a rychlým technologickým vývojem. Řešení se hledalo v aplikaci matematicko-statistických metod, prognostických metod, a větším využití počítačů. V 80. letech se ukázalo, že podstatných zlepšení je možno dosáhnout nejen dokonalejším řízením zásob a propracovanou metodikou plánování, ale že celý proces může být řízen jako jeden integrální systém v kombinaci se zvýšením flexibility celé organizace.

Lze tedy konstatovat, že řízení zásob je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Jedná se tedy o specifickou součást řízení pracovního kapitálu, jehož hlavním úkolem je optimalizace výše zásob.

Hlavním motivem pro držení zásob v podniku je snaha uspokojit poptávku zákazníků. Na druhou stranu je držení zásob spojeno se značnými náklady a riziky. Z toho důvodu se snaží podniky stav zásob minimalizovat, resp. udržovat je v optimální výši.

K optimalizaci zásob lze využít celou řadu modelů. Před vlastní aplikací některého modelu je však vhodné rozdělit skladový sortiment do několika základních kategorií

pomocí analýzy ABC. Tato analýza umožní podniku oddělit důležité položky zásob, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, od těch méně významných.

Při optimalizaci zásob je základním kritériem minimalizace celkových nákladů. Celkové náklady se skládají z nákladů na pořízení zásob, nákladů na udržování a skladování zásob a v některých modelech i z nákladů z nedostatku zásob.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na optimalizaci zásob. Mým cílem bylo provedení analýzy vybraných položek, a na jejím základě navržení případných kroků, které by měly odstranit neefektivnost v materiálovém toku a snížit náklady, které se zásobami souvisí.

## 2. Charakteristika společnosti

Svou bakalářskou práci jsem měla možnost zpracovávat v akciové společnosti, jejíž management mi sice byl ochoten poskytnout základní a potřebná data, ale s podmínkou, že nebude zveřejněno pravé jméno společnosti a ekonomické ukazatele za poslední 3 roky budou přepočítány jistým koeficientem z důvodu utajení dat před konkurencí.

Pro účely této bakalářské práce jsem použila pro charakteristiku společnosti ekonomických ukazatelů, které jsem propočítala na základě získaných údajů od managementu společnosti. Upustila jsem od provedení analýzy makroprostředí a analýzy trhu, jelikož na základě těchto analýz by bylo velmi snadné společnost identifikovat, a tím bych porušila můj závazek k společnosti.

Vzhledem k výše uvedenému tedy v této kapitole a také v analytické části budu používat „pracovní“ název společnosti „ALFA“ a mě poskytnuté přepočtené údaje týkající se firemního hospodaření.

Společnost „ALFA“ začala působit na českém trhu začátkem 90. let minulého století, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným. Po prvních úspěších na trhu a s rostoucími požadavky zákazníků začala společnost „ALFA“ rozšiřovat sortiment svých výrobků a expandovat také do zahraničí.

Začátkem tohoto století, kdy společnost zaznamenala nejdynamičtější rozvoj, se společnost „ALFA“ transformovala na akciovou společnost a v současné době působí prostřednictvím sítě svých poboček na celém území České republiky. Její dceřiné společnosti realizují její zakázky také v Polsku a na Slovensku. Mimo jiné společnost „ALFA“ zřídila několik výrobních provozoven.

Společnost „ALFA“ si postupně vybudovala přední postavení na stavebním trhu pro špičkovou kvalitu a design svých výrobků, získala respekt a schopnost plně se přizpůsobit a vyjít vstříc požadavkům zákazníka, a stala se důvěryhodnou díky své finanční stabilitě.

Společnost „ALFA“ vyrábí protipožární techniku a zabezpečení, hydranty, dveře, zajišťuje záruční i pozáruční servis výrobků, a zároveň v rámci komplexního přístupu k zákazníkům poskytuje poradenství v oboru požární ochrany staveb. Výše uvedené činnosti vyžadují, aby společnost uváděla na trh pouze bezpečné výrobky v souladu mj. také s ustanoveními zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů.

Tlak na výrobce a poskytovatele služeb nepředstavuje pouze vzrůstající konkurence či stále náročnější tržní podmínky. Výrazně působí i nové potřeby zákazníků, od nichž se odvíjejí požadavky na zvyšování kvality výrobků a služeb, které jsou dány mj. touhou spotřebitelů po jakosti. Aby podniky za této situace obstály na trhu a v tvrdém konkurenčním boji, musí vytvářet stále efektivnější a účinnější systémy směřující k dalšímu zlepšování jakosti, a tím i vyšší spokojenosti zákazníků. Ekonomický tlak na zvyšování jakosti se stal motorem k vytváření obecných požadavků na jakost a systém řízení jakosti. Společnost „ALFA“ je více než deset let držitelem certifikátu systému jakosti podle ČSN EN ISO 9001, který jí byl udělen německou zkušebnou RW TÜV. Požadavky dané těmito normami se ve společnosti podařilo zavést do firemní praxe, o čemž také svědčí úspěšné absolvování dozorových a recertifikačních auditů. Společnost „ALFA“ v plné šíři akceptuje požadavky mezinárodních norem a předpisů a má dobře vybudovanou vnitrospolečenskou kulturu a přístupy k řízení a zabezpečování jakosti, mezi něž především patří:

- orientace na zákazníka,
- aktivní postoj k jakosti,
- stanovení cílů v oblasti řízení jakosti,
- prověrky systému zabezpečování jakosti,
- školení na všech podnikových úrovních,
- preferování jakosti před krátkodobým ziskem,
- hygiena, ochrana zdraví a životního prostředí,
- bezpečnost výrobků apod.

Ve společnosti „ALFA“ je kladen velký důraz na péči o pracovní prostředí ve všech výrobních provozech, bezpečnost práce, inovaci strojního a technologického vybavení pracovišť. Nemalý význam mají i pravidelná profesní školení, pořádání interních seminářů, v rámci nichž se setkávají pracovníci všech úrovní a dělí se o své poznatky a zkušenosti z každodenní praxe.

Péče o zaměstnance je realizována také nejrozličnějšími formami zvyšování kvalifikace, stravováním a pořádáním kulturních a sportovních akcí.

Společnost „ALFA“ získává již tradičně několik let ocenění na stavebních veletrzích a výstavách.



## 2.1 Analýza rentability společnosti

Pro získání hrubého přehledu o finanční situaci společnosti „ALFA“ jsem se rozhodla provést na základě předložených dat – Výkazů zisku a ztrát a Rozvah v plném (byť koeficientem přepočítaném a tedy „upraveném“) rozsahu některé propočty poměrových ukazatelů používaných při finanční analýze společnosti.

Tyto ukazatele jsem vyhodnotila za roky 2006, 2007, 2008. Vzhledem k tomu, že jsem neměla k dispozici plné údaje za rok 2009, ale pouze za jeho období leden až září (v rozvaze nebyly k dispozici údaje za nedokončenou výrobu), a porovnání s předchozími obdobími by bylo zkreslené, celkovou analýzu za rok 2009 jsem neprováděla.

Propočítala jsem následující poměrové ukazatele rentability, které se používají pro hodnocení výsledků činnosti společnosti. Slouží k zjišťování efektivnosti vložených prostředků.

### 2.1.1 Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Vyjadřuje schopnost podniku (tedy managementu) využít celková aktiva ve prospěch vlastníků. Představuje poměr zisku a vloženého kapitálu, používá se v různých modifikacích, kdy do čitatele může být zahrnut zisk bez úroků a bez zdanění, zisk se započtenými úroky a po zdanění, případně zisk bez úroků a zdaněný. Propočítala jsem variantu podílu hospodářského výsledku za dané účetní období (rok) ku celkovým aktivům. Propočet je uveden v tabulce č. 2.1.

Tabulka č. 2.1 *Rentabilita úhrnných vložených prostředků za období 2006 - 2008*

Období	Hospodářský výsledek za účetní období (tis. Kč)	Celková aktiva (tis. Kč)	ROA
2006	14 991	214 488	6,99
2007	19 067	251 140	7,59
2008	21 141	300 516	7,03

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro zhodnocení tohoto ukazatele je směřodátná nejen absolutní hodnota tohoto ukazatele, ale především jeho vývoj v čase. Mezi roky 2006 a 2007 dochází k nárůstu tohoto ukazatele o cca 9 %, mezi roky 2007 a 2008 dochází k jeho poklesu o cca 7 %.

### 2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Dle tohoto ukazatele vlastníci zjišťují, zda je jejich kapitál reprodukován s určitou intenzitou, která odpovídá riziku investice. Představuje poměr zisku ku vlastnímu jmění. Vypočetla jsem jej jako hospodářský výsledek za dané období ku vlastnímu jmění. Tento ukazatel slouží především k hodnocení výnosu investorů, kteří vložili kapitál do společnosti. Propočet ROE je uveden v tabulce č. 2.2.

**Tabulka č. 2.2 Rentabilita vlastního kapitálu za období 2006 - 2008**

Období	Hospodářský výsledek za účetní období (tis. Kč)	Vlastní jmění (tis. Kč)	ROE
2006	14 991	71 317	21,02
2007	19 067	90 356	21,10
2008	21 141	111 467	18,97

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vývoj ukazatele mezi lety 2006 a 2007 je stagnující, mezi roky 2007 a 2008 dochází k poklesu o cca 10 %.

### 2.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

ROS ukazuje ziskovost společnosti ve vztahu k tržbám (znamená schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb), tedy udává, jaká hodnota zisku připadá na 1 korunu tržeb. Vypočte se jako podíl zisku a tržeb. Provedla jsem výpočet tohoto ukazatele jako podíl hospodářského výsledku za účetní období k celkovým tržbám za dané období. Výpočet je uveden v následující tabulce č. 2.3.

**Tabulka č. 2.3 Rentabilita tržeb za období 2006 - 2008**

Období	Hospodářský výsledek za účetní období (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)	ROS
2006	14 991	376 120	3,99
2007	19 067	399 030	4,78
2008	21 141	465 477	4,54

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi roky 2006 a 2007 dochází k nárůstu ukazatele o asi 19 %, mezi roky 2007 a 2008 k poklesu o cca 5 %.

### 2.1.4 Zhodnocení finanční analýzy

Vzhledem k tomu, že finanční analýza není hlavním předmětem předložené bakalářské práce, provedla jsem ji pouze v hrubých rysech, jak je výše uvedeno. Zjištěné hodnoty vypovídají o pozitivním meziročním vývoji mezi roky 2006 a 2007 a o zpomalení tempa růstu v roce následujícím.

## 2.2 Analýza aktivity společnosti

Pro zjištění využívání vloženého majetku a měření schopnosti tento majetek využít se používají ukazatelé aktivity, nejčastěji v podobě ukazatelů obrátových. Měří vázanost daného majetku ve dnech nebo jeho obrátku za sledované období. Pro analýzu jsem použila následující ukazatele.

### 2.2.1 Obrat celkových aktiv

Jedná se o relativního ukazatele, který vyjadřuje zrychlení využití majetku, tedy jeho obrátu. Sledován bývá meziroční vývoj tohoto ukazatele. Vypočetla jsem jej jako podíl celkových aktiv a tržeb. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 2.4.

Tabulka č. 2.4 *Obrat celkových aktiv za období 2006 - 2008*

Období	Celková aktiva (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)	Obrat celkových aktiv za rok
2006	214 488	376 120	0,57
2007	251 140	399 030	0,63
2008	300 516	465 477	0,65

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi roky 2006 a 2007 dochází k 10 % nárůstu, mezi roky 2007 a 2008 ke 2,5 % nárůstu. Vývoj ukazatele opět dokládá snížení tempa rozvoje společnosti mezi roky 2007 a 2008.

### 2.2.2 Obrat stálých aktiv

U tohoto ukazatele je sledována co nejnižší hodnota, neboť ukazatel vyjadřuje dosahování co nejvyšších tržeb s fixním majetkem. Vypočetla jsem jej jako podíl stálých aktiv a tržeb.

Hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.5.

**Tabulka č. 2.5 Obrat stálých aktiv za období 2006 - 2008**

Období	Stálá aktiva (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)	Obrat stálých aktiv za rok
2006	86 856	376 120	0,23
2007	80 861	399 030	0,20
2008	80 411	465 477	0,17

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vývoj ukazatele je pozitivní, mezi roky 2006 a 2007 dochází ke snížení o 12 %, mezi následujícími roky dochází opět ke snížení o 14 %.

### 2.2.3 Rychlost obratu

Rychlost obratu ukazuje, kolikrát se zásoby obrátí za dané období, tedy za rok. Tohoto ukazatele jsem vypočetla jako podíl celkových tržeb k zásobám. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 2.6.

**Tabulka č. 2.6 Rychlost obratu za období 2006 - 2008**

Období	Celkové tržby (tis. Kč)	Spotřeba materiálu za rok (tis. Kč)	Rychlost obratu (obrátky)
2006	376 120	20 665	18,20
2007	399 030	16 668	23,94
2008	465 477	15 973	29,14

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je žádoucí, aby docházelo k co nejvyšší hodnotě rychlosti obratu. Mezi roky 2006 a 2007 je zvýšená rychlost obratu o 15 %, v dalších dvou letech je hodnota konstantní.

### 2.2.4 Doba obratu

Doba obratu ukazuje, kolik dní jsou zásoby vázány ve společnosti. Vypočte se jako poměr počtu kalendářních dní v roce k rychlosti obratu. Hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.7.

**Tabulka č. 2.7 Doba obratu za období 2006 - (1/9) 2009**

Období	Celkové tržby (tis. Kč)	Spotřeba materiálu za rok (tis. Kč)	Doba obratu (dny)
2006	376 120	20 665	20,05
2007	399 030	16 668	15,25
2008	465 477	15 973	12,53
1-9/2009 (bez NV)	340 526	17 567	13,93

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze získaných údajů je zřejmé, že se tento ukazatel vyvíjí velmi pozitivně. Mezi roky 2006 a 2007 dochází ke snížení jeho hodnoty o 24 %, mezi následujícími sledovanými roky o dalších 18 %. U tohoto ukazatele jsem vypočetla také hodnotu za 9 měsíců roku 2009, přičemž je v tomto výpočtu určitá nepřesnost, neboť ve výše uvedeném období nejsou uvedeny hodnoty nedokončené výroby.

### 2.2.5 Zásoby jako % z tržeb

Jako posledního ukazatele jsem vypočetla procentuální podíl zásob na tržbách, jak je znázorněno v tabulce č. 2.8.

**Tabulka č. 2.8 Zásoby jako % z tržeb za období 2006 - 2008**

Období	Celkové tržby (tis. Kč)	Zásoby (tis. Kč)	Zásoby jako % z tržeb
2006	376 120	42 615	11,33
2007	399 030	39 121	9,80
2008	465 477	45 683	9,81

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z vypočtených hodnot se opět potvrzuje pozitivní vývoj mezi roky 2006 a 2007 (snížení podílu zásob o 15 %) a stagnace mezi roky 2007 a 2008.

### 2.2.6 Zhodnocení analýzy aktivity společnosti

Vypočtené ukazatele představují v absolutním vyjádření velmi pozitivní hodnoty, ale v meziročním srovnání opět potvrzují výsledek z finanční analýzy, tj. zpomalení až stagnaci tempa růstu.

### 3. Teorie řízení zásob

#### 3.1 Obsah a cíl řízení zásob

V současné době se můžeme setkat s mnoha názory a teoriemi řízení zásob, které jsou publikovány bezpočtem zahraničních i tuzemských odborníků. Pro účel této bakalářské práce jsou vybrány některé definice a názory, které zajisté nemohou postihnout tuto problematiku v celé šíři, ale mohou částečně přispět k základnímu pochopení tak široké problematiky.

Řízení stavu zásob je jednou z primárních činností finančního řízení podniku. Zásoby v sobě vážou velkou část podnikových aktivit a nesou s sebou variabilní náklady na skladování a zastarávání zboží. Základním cílem řízení zásob by mělo být dosažení uspokojivé úrovně zákaznického servisu podniku při vynaložení přijatelných nákladů na zásoby.<sup>1</sup>

Řízení zásob můžeme chápat jako soubor relativně samostatných činností, jejichž účelem je zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, včetně pojistných, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě, při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.<sup>2</sup>

Řízení zásob představuje komplex činností, které spočívají v prognózování, analýzách, plánování, operativních činnostech a kontrolních operacích v rámci jednotlivých skupin zásob i v rámci zásob jako celku, a které vytvářejí podmínky pro plnění stanovených podnikových cílů s optimálním vynaložením nákladů a s optimální hodnotou finančních prostředků v zásobách.<sup>3</sup>

Řízení zásob obsahuje vedle samostatné existence zásob a jejich vývoje také další prvky, jde zejména o starostlivost o strukturu zásob, o jejich uchovávání a využití, efektivní hospodaření s nimi a využití všech dostupných rezerv. Dobré řízení zásob může podstatným způsobem přispět ke zlepšení hospodářského výsledku a k úspěchu podniku na trhu.<sup>2</sup>

Řízení zásob se nezabývá jen existencí zásob a jejich vývojem, ale věnuje pozornost i dalším aspektům, které se zásobami bezprostředně souvisejí. K těmto patří

---

<sup>1</sup> LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589s. ISBN 80-251-0504-0.

<sup>2</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1.

<sup>3</sup> HORÁKOVÁ, H., KUBÁT J. *Řízení zásob - Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.

péče o strukturu zásob, o jejich uchování a využití, efektivní hospodaření s nimi a využití všech dostupných rezerv.<sup>4</sup>

Základní funkcí zásobování je tedy efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném a požadovaném sortimentu, množství, kvalitě, času a místě.

Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a v takovém složení, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba, jakož i pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší.<sup>5</sup>

Existují čtyři aspekty, které odůvodňují existenci zásob:

- *(krátké) dodací lhůty* – objednávky zákazníků nemohou být vždy vyřízeny, protože průběžné doby ve výrobním procesu jsou delší než dodací lhůty požadované zákazníkem,
- *nejistota* – vzhledem k tomu, že se ve výrobě vyskytují zmetky (vadné výrobky), že dodavatelé jsou průměrně spolehliví, anebo dochází k výkyvům v poptávce, je nutné vytvořit si vyrovnávací zásobu,
- *suboptimalizace v logistickém řetězci* – díky tomu, že je distribuce zboží oddělena od jeho výroby, mohou být obě aktivity optimalizovány odděleně,
- *suboptimalizace uvnitř článku logistického řetězce* – např. uvnitř výroby mohou vznikat zásoby jako následek minimálních velikostí dávek vzniklých v důsledku vysokých představovacích časů.

Z výše uvedeného se dá tedy jednoznačně konstatovat, že pokud se management rozhodne udržovat zásobu, pak by tato zásoba měla mít jasnou funkci. Udržování zásob nikdy nesmí být samo o sobě cílem. Konečným a hlavním cílem řízení zásob by mělo být optimálně posloužit zákazníkům při zajištění minimalizace prostředků investovaných do zásob včetně minimalizace nákladů na zásoby.

Dnešní manažerská praxe však klade důraz na snižování zásob. Hlavní negativní vliv zásob spočívá v tom, že váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky (podnik

---

<sup>4</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1.

<sup>5</sup> HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob - Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.


musí zásoby někde skladovat, což ho stojí náklady na energie, údržbu a opravy skladovacích prostor, mzdové náklady skladníků apod.) a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti vyvolané např. změnou výrobního programu nebo preferencí zákazníků.

Kapitál vložený do zásob potom podniku chybí pro financování technického rozvoje, ohrožuje platební schopnost podniku a snižuje jeho důvěryhodnost při jednání s obchodními partnery a bankami (vysoký stav zásob upozorňuje na chyby v řízení podniku).

### 3.2 Význam a funkce zásob

Držení zásob vyplývá ze základních funkcí, které zásoby v podniku plní. Tyto funkce můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií.

- *Geografická funkce*, která vychází ze skutečnosti, že zásoby umožňují místní odloučení výroby a spotřeby a optimální rozmístění výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků.
- *Vyrovňovací a technologická funkce* spočívající v zabezpečení plynulosti výrobního procesu, odstraňování kapacitních nesouladů mezi jednotlivými výrobními operacemi, možnosti výroby a dopravy v ekonomicky optimálních dávkách, překlenutí časového kolísání výroby a spotřeby (např. v zemědělství) a eliminaci nepředvídatelných výkyvů v poptávce a dodávkách.
- *Spekulativní funkce* má za cíl dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem za nižší cenu za účelem budoucího prodeje za vyšší cenu nebo předzásobení podniku při snížení ceny či předpokládaném zvýšení ceny materiálu.<sup>6</sup>

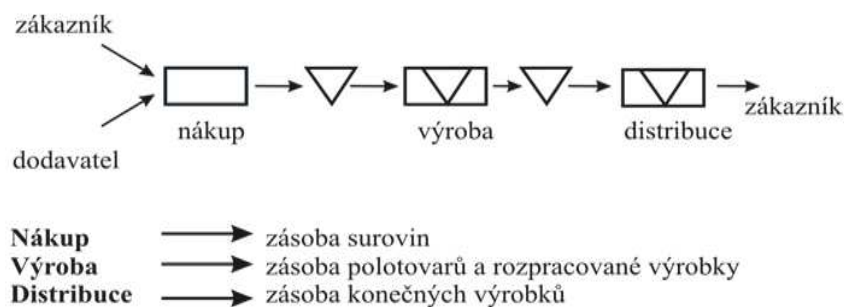
Zásoba je chápána jako funkční zboží, které se nachází v určitém místě materiálového toku. Její základní funkcí je rozpojení přísunu a odsunu zboží (rozpojení nabídky a poptávky) tak, aby došlo k zachycení případných vzájemných rozdílů v rychlosti proudění těchto dvou toků. Grafické znázornění této definice je uvedeno na následujícím obrázku č. 3.1. V tomto obrázku je symbolem  znázorněno místo akumulace materiálu (zásoba). Plnými šipkami je znázorněn materiálový tok.

---

<sup>6</sup> ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>



Obrázek č. 3.1 Grafické znázornění materiálového toku



*Zdroj: Macurová, Klabusayová (2007) <sup>7</sup>*

Kromě této základní funkce zásob se rozlišují ještě další dvě funkce:

- *služba strategickým zájmům* (tj. udržování zásoby jako pojistky proti nepředvídatelným pohromám jako zemětřesení, války, embargo),
- *využití jako prostředku spekulace* (tj. vytvoření zásoby v očekávání, že se v budoucnu ceny zvýší).

Zásoby působí v každé organizaci jak pozitivním, tak negativním způsobem.

Pozitivní působení zásob je nutno spatřovat v tom, že přispívají:

- k řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou,
- k tomu, aby se přírodní a technologické procesy mohly uskutečňovat ve vhodném rozsahu,
- ke krytí nepředvídaných výkyvů a poruch (zajišťují plynulost výrobního procesu, pokrývají výkyvy v poptávce, při doplňování zásoby aj.).

Negativní působení zásob spočívá v tom, že:

- váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky,
- mohou ohrožovat likviditu podniku a snižovat tak jeho důvěryhodnost při jednání o úvěrech,
- nesou s sebou i riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti,
- zabírají skladovací plochy a mohou se stát zastaralými.

<sup>7</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

Zásoby vznikají na různých místech materiálového toku. Nejčastěji se v literatuře uvádějí tři sféry:

- *zásoby ve sféře výroby* (zásoby předvýrobní, výrobní - rozpracovaná a nedokončená výroba - a hotových výrobků),
- *zásoby ve sféře oběhu*,
- *zásoby ve sféře spotřeby*.

### 3.3 Klasifikace zásob

Funkce jednotlivých druhů zásob má významný vliv na potřebný způsob jejich řízení. Členění zásob dle Macurové a Klabusayové<sup>8</sup> je následující:

- *zásoby v logistickém kanálu (zásoby rozpracovanosti)* – jde o nedokončené výrobky dosud ve zpracování, obsahují vyrovnávací zásoby mezi pracovišti nebo v mezioperačních skladech,
- *zásoby rozpojovací*
  - obrátové,
  - pojistné,
- *zásoby strategické* – zabezpečují podnik před nepředvídatelnými situacemi (válka, stávka, živelná pohroma). O vytvoření rozhoduje top management,
- *zásoby spekulativní* – vytvářejí se ve snaze docílit úspor zejména při nákupu základních surovin při předpokládaném zvýšení cen vstupů. Jedná se o předzásobení,
- *zásoby bez funkce* – jakékoliv neprodejné nebo nevyužitelné zásoby, které vznikají v důsledku nedostatečného sladění podnikových funkcí nebo jednotlivých prvků materiálového toku.

K zásobám, které vyžadují největší míru pozornosti a pravidelné sledování včetně analýz, patří především kategorie zásob rozpracovanosti ve výrobě a rozpojovací zásoby.

Kategorie zásob rozpracovanosti ve výrobě:

- *zásoby technologické* – nalézají se momentálně v opracování na pracovištích, do tohoto druhu zásob patří materiály či výrobky, které před dalším zpracováním,

---

<sup>8</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

popřípadě před expedováním, z technologických důvodů potřebují jistou dobu skladování, aby nabyly požadovaných vlastností. Toto skladování je většinou součástí technologického procesu, proto by technologická zásoba měla být zařazována do kategorie zásob rozpracovanosti výroby, např. vysoušení dřeva, zrání odlitků, sýrů, vína atd. Dělení zásob:

- *zásoby dopravní* – nalézají se v dopravě a manipulaci, představují „zboží na cestě“ z jednoho místa logistického řetězce na místo druhé. Dopravní zásoba je významná hlavně u drahého zboží a při delším dopravním čase (např. vodní doprava),
- *zásoby opravářské* – předzásobené meziprodukty v příslušném stádiu rozpracovanosti pro případ plánovaných oprav na daném pracovišti,
- *zásoby pojistné* – rezerva pro případ poruch pracoviště, zlomení nástroje, nedodržení rytmu předchozím pracovištěm apod.,
- *zásoby čekací* – vznikají jako důsledek různého rytmu navazujících pracovišť.

Kategorie rozpojovacích zásob:

- *běžné (obratové)* – mají zajistit předpokládanou spotřebu v období mezi dvěma dodávkami, jejich výše kolísá od maximálního stavu v den dodávky k minimálnímu stavu těsně před dodávkou.
- *pojistné* – vyrovnávají případné odchylky v dodávkách nebo ve spotřebě.

Pro účely řízení zásob (za předpokladu stejnoměrné poptávky) rozlišujeme průměrnou fyzickou zásobu. Průměrná fyzická zásoba je důležitá především z hlediska vázanosti finančních prostředků v zásobách. Jedná se o aritmetický průměr velikosti denní zásoby za určité období, kterým může být rok, sezónní období aj. Průměrná fyzická zásoba je součtem obrátové (běžné) zásoby a zásoby pojistné.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I.* Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

Platí tudíž vztah:

$$\text{Průměrná fyzická zásoba} = \text{obratová zásoba} + \text{pojistná zásoba}$$

Obrázek č. 3.2 Vzorec průměrné fyzické zásoby

$$Z_c = \frac{Q}{2} + Z_p$$

Zdroj: Macurová, Klabusayová (2007)<sup>10</sup>

### 3.4 Řízení zásob

Teorii zásob lze charakterizovat jako souhrn matematických metod používaných k modelování a optimalizaci procesu hromadění různých položek zásob k zabezpečení plynulého chodu podniku. V teorii i praxi se lze setkat se značným počtem modelů teorie zásob, které vyplývají z velké rozmanitosti situací, jež lze do modelů zahrnout. Modely zásob lze členit podle dvou základních kritérií.

Podle způsobu určení výše poptávky a délky pořizovací lhůty lze zásoby dělit na:

- *deterministické modely*, které předpokládají přesnou znalost výše poptávky a délky pořizovací lhůty; je zřejmé, že se jedná o značné zjednodušení reality,
- *pravděpodobnostní modely*, které považují poptávku a pořizovací lhůtu za náhodné veličiny.

Podle způsobu doplňování zásob se zásoby dělí na:

- *statické modely*, kde se pořízení zásoby realizuje jedinou dodávkou,
- *dynamické modely*, kde je zásoba dlouhodobě udržována na skladě a čas od času musí být doplňována.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

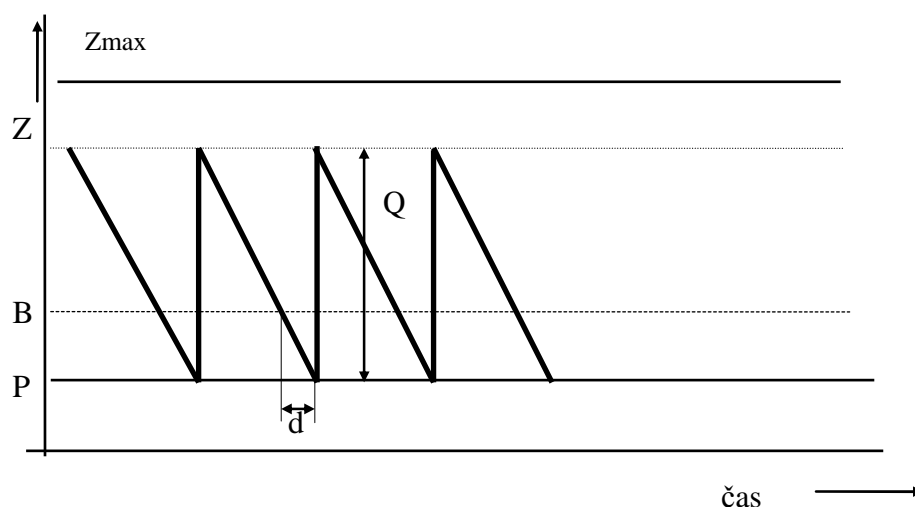
<sup>11</sup> ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>

### 3.4.1 Systém řízení zásob

Systém řízení zásob je chápán jako jeden z nástrojů, který přispívá k dosahování dobrých hospodářských výsledků podniku (mj. optimální výší zásob) a k flexibilnějšímu a dokonalejšímu uspokojování zákazníků.

Obrázek č. 3.3 graficky znázorňuje schéma řízení zásob, resp. rozdělení již dříve popsané průměrné zásoby na dvě části – na složku tzv. obrátové zásoby a na složku tzv. pojistné zásoby.

Obrázek č. 3.3 Schéma řízení zásob



Legenda:

$Z_{max}$  - Maximální zásoba

Z - skutečný stav zásob

B - objednáací úroveň

P - pojistná zásoba

Q - velikost dávky

d - dodací lhůta

Zdroj: Macurová, Klabusayová (2007)<sup>12</sup>

Systém řízení zásob je závislý na:

- konkrétních podmínkách ve sledovaném podniku – souvisí se skladbou a délkou jeho výrobního procesu a s výší a strukturou zásob v tomto podniku,
- systematické evidenci zásob a s její nepřetržitou aktualizací na základě existujících reálných podmínek – evidence zásob je významným činitelem pro

<sup>12</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

zabezpečení plynulosti a bezporuchovosti jak zásobování výroby hmotnými prostředky, tak dodávkami hotových výrobků či zboží zákazníkům,

- objektivních prvcích – ekonomické podmínky země a platné legislativní normy,
- subjektivních činitelích – lidský faktor, způsob myšlení pracovníků, tvůrčí myšlení a schopnost ekonomického uvažování, schopnost citlivě reagovat na reálné podmínky v podniku i v jeho okolí a schopnost přijímat nové a progresivní myšlenky, apod.

### 3.4.2 Příznaky špatného řízení zásob

Rozpoznání problémových oblastí řízení zásob je prvním krokem při určení příležitostí, kde by bylo možno zlepšit logistický výkon. Pokud se v podniku opakovaně vyskytují problémy spojené s řízením zásob, bude pravděpodobně nutné provést hlubší změny procesů.<sup>13</sup>

Velikost zásob by proto měla být z uvedených důvodů co nejmenší, ale na druhé straně musí zajistit dostatečnou pohotovost dodávek zákazníkům. Je zřejmé, že obě hlediska (tj. minimalizace zásob versus vysoká pohotovost dodávek) jsou protichůdná a podnik mezi nimi musí volit určitý kompromis.<sup>14</sup>

K příznakům spojeným se špatným řízením zásob patří:

- rostoucí počet nevyřízených objednávek,
- rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění (klesá),
- zvyšující se počet zrušených objednávek,
- velké množství zastaralých položek,
- pravidelně se opakující nedostatek skladového prostoru,
- zhoršující se vztahy s odběrateli.

Pro správnou volbu systému řízení zásob je nutno brát na zřetel nejen konkrétní podmínky v podniku, ale taktéž další faktory, mezi něž mj. patří systematická evidence

---

<sup>13</sup> LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589s. ISBN 80-251-0504-0.

<sup>14</sup> ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>

zásob, její aktualizace dle reálných podmínek, ekonomické podmínky země, platná legislativa, lidský faktor, zkušenosti, kvalifikace, způsob myšlení apod. Významnou oblastí je rovněž správné vnímání a evidence nákladů spojených se zásobami (viz dále).

### 3.5 Náklady spojené se zásobami

V literatuře se uvádí několik pojetí a klasifikací nákladů. Dle mého názoru je uvedeno nejsrozumitelnější členění nákladů v publikaci Macurové a Klabusayové, 2007.

Obrázek č. 3.4 *Náklady spojené se zásobami*



*Zdroj: Macurová, Klabusayová (2007)<sup>15</sup>*

Objednací náklady jsou náklady na pořízení jedné dávky k doplnění zásoby položky. Obvykle jsou vůči velikosti objednávky konstantní. Jedná se o dopravní náklady, náklady na přejímku, kontrolu, uskladnění, náklady na úhradu a likvidaci faktury apod.

Náklady na držení zásob se dále člení na:

- *náklady ušlých příležitostí (úrok)* – jedná se o náklady ze ztráty příležitostí, tj. o jaký zisk podnik přichází z důvodu vázanosti finančních prostředků v zásobách. Jsou přímo úměrné hodnotě průměrné zásoby v nákladových cenách,
- *náklady na skladování (prostor)* – jsou to všechny náklady související s provozem skladovacích prostor a s evidencí zásob (odpisy budov, mzdy, energie, údržba aj.). Tyto náklady mají velkou fixní složku – i při nevyužití

<sup>15</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

kapacity skladu je nutno zabezpečovat mnoho činností. Určují se jako určité procento z hodnoty průměrné zásoby,

- *náklady spojené s rizikem (riziko)* – týkají se možné budoucí neprodejnosti, poškození, zastarání či nepoužitelnosti zásob. Odhadují se jako určité procento z průměrné zásoby.

Náklady z nedostatku (deficitu) zásoby – nestačí-li okamžitá skladová zásoba k včasnému uspokojení všech požadavků odběratelů, nastane deficit. Růst nákladů se pak projeví např. zrušením nesplněné objednávky, jako ztráta objemu prodeje, většími náklady na vyřízení dodatečné objednávky apod. Tyto náklady se špatně odhadují, mohou být zčásti způsobeny i špatnou předpovědí poptávky aj.

### **3.6 Metody plánování a řízení zásob**

V praxi lze metody, které se aplikují při plánování a řízení zásob členit na dvě velké skupiny:

- metody založené na normativních podkladech,
- metody založené na statistických podkladech.

První skupina metod se používá pro výpočet plánované budoucí spotřeby materiálů, které vykazují proměnlivou proporcionální závislost objemu spotřeby na objemu výkonů. Tyto metody jsou nazývány metodami přímého propočtu. Přestože se jedná o pracné metody, mohou přinést relativně přesné výsledky. Předpokladem jejich použití je lineární přímá nebo nepřímá závislost mezi objemem produkce a rozsahem spotřeby a dostupnost podkladů s údaji o sortimentu a objemech produkce podle podrobnějšího členění.

Druhou skupinu metod tvoří metody, jejichž základním podkladem jsou statistické údaje o minulé spotřebě. Tyto metody jsou vhodné pro výpočet plánované spotřeby, která nevykazuje proporcionálně proměnlivou závislost na objemu výkonů, anebo jsou aplikovány v případech, kdy nejsou k dispozici normy spotřeby materiálu, popř. tehdy, když není znám objem plánovaných výkonů.

V oblasti plánování a řízení zásob se používají i další metody, které jsou pro jednotlivé oblasti svým použitím specifické, a které by bylo možno dále členit do dalších skupin a podskupin.



V praxi se v posledních letech nejčastěji používají metody, které vznikly díky prudkému vývoji výpočetní techniky. Mnohé z těchto metod byly aplikovány již v posledních třiceti letech minulého století a ukázalo se, že jimi je možno dosáhnout podstatných zlepšení nejen v řízení zásob, v metodice plánování, ale v celém materiálovém toku.

Zkrácený výčet těchto metod je následující:

- ABC analýza
- Zero Inventory (Nulové zásoby),
- SIC (Statistické řízení zásob),
- MRP (Plánování výrobních zdrojů a Plánování potřeby materiálu),
- Theory of Constraints/TOC (Teorie úzkých míst),
- Filosofie Just in time/JIT (Právě včas), apod.

### 3.7 ABC analýza

Vzhledem k zadání bakalářské práce, jejím cílům a získaným podkladům jsem se rozhodla při zpracovávání její obsahové náplně použít metodu, která se velmi často používá při plánování spotřeby a optimalizaci zásob – metodu ABC.

Princip ABC analýzy je odvozen z obecného, tzv. Paretova pravidla. Jak název napovídá, pravidlo formuloval italský ekonom Vilfredo Pareto na přelomu 19. století. Údajně prvním popudem k formulaci tohoto pravidla bylo prosté zjištění faktu, že 80 % italské půdy vlastní jen 20 % Italů. Tento fakt zobecnil Pareto na dnes již klasickou formulaci:

**Pouze 20 % z výčtu možných příčin způsobí 80 % následků.<sup>16</sup>**

V praxi není možné ani účelné věnovat všem položkám zásob stejnou pozornost. Z tohoto důvodu je třeba rozdělit skladové položky do několika skupin, a ty třídit diferencovaným způsobem. K určení nejdůležitějších položek zásob lze využít např. Paretovo pravidlo, které udává, že velmi často zhruba 80 % důsledku vyplývá přibližně z 20 % počtu možných příčin. V oblasti zásob to znamená, že například 20 % počtu položek může představovat 80 % hodnoty spotřeby nebo prodeje, nebo že velká část celkového objemu nákupu pochází od poměrně malého počtu dodavatelů. Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů (např. skladových položek, dodavatelů), které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.<sup>17</sup>

Pravidlo skutečně v životě platí a lze jej nejlépe dokázat na množství prakticky ověřitelných tvrzení:

- Přibližně 20 % světových výrobců automobilů obsadilo 80 % českého trhu s automobily.
- Asi jen 20 % položek měsíčního rodinného rozpočtu „spotřebovalo“ 80 % nákladů rodiny.

---

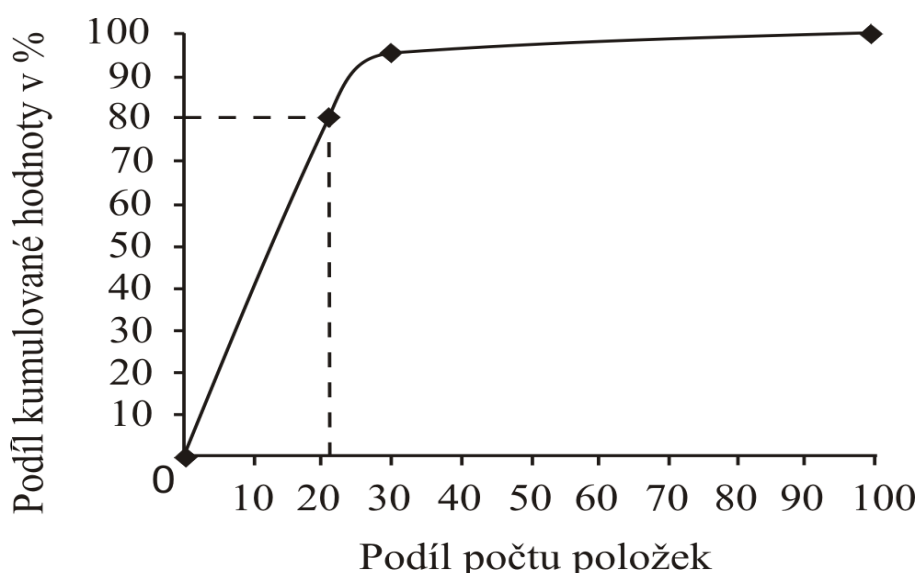
<sup>16</sup> BAZALA, J. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashofer, 2006. ISBN 80-86229-71-8

<sup>17</sup> ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>

- Jen 20 % všech registrovaných společností v České republice platí 80 % celkově vybraných daní.
- Pouze 20 % zákazníků běžného podniku mu přináší 80 % tržeb.
- Zhruba 20 % skladových položek zabere 80 % místa ve skladu.

Je jasné, že přesná matematická závislost „80 % na 20 %“ v praxi neexistuje. Obecné pravidlo ale konstatuje, že vztah mezi výčtem možných příčin a následky je vždy nelineární, že ho lze graficky znázornit přibližně následovně:

Obrázek č. 3.5 Paretův diagram a Lorenzova křivka



*Zdroj: Macurová, Klabusayová (2007)<sup>18</sup>*

Na základě Paretovy analýzy lze skladový sortiment rozdělit na dvě hlavní části. V praxi se většinou používá jemnější členění, které třídí skladový sortiment na tři, někdy i čtyři kategorie. Tato analýza je známa pod označením ABC, resp. ABCD.

Podkladem pro analýzu je sestava položek zásob seřazená sestupně podle hodnoty sledovaného statistického znaku (většinou hodnoty spotřeby nebo prodeje) ve sledovaném období. Analyzované období by mělo zahrnovat 12 až 24 měsíců. Kratší období může být zkresleno sezónními vlivy, v delším období dochází ke změnám ve výrobním programu

<sup>18</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

podniku a údaje ztrácejí vypovídací schopnost. V navazujícím kroku se zjišťuje, které položky představují 80 % a 95 % hodnoty spotřeby a prodeje.<sup>19</sup>

Princip ABC analýzy odvozený od definovaného pravidla, který bude použit pro analýzu položek v této bakalářské práci, spočívá v rozdělení všech příčin do tří kategorií, přičemž každé z kategorií by měla být věnována různá pozornost.

- Příčiny, které ve své sumě způsobují 80 % následků – kategorie příčin A.
- Příčiny, které způsobují dalších 15 % následků – kategorie B (příčiny kat. A a kat. B již dohromady způsobí 95 % následků).
- Příčiny, které způsobují již jen 5% následků – kategorie příčin C.<sup>20</sup>

Charakteristika jednotlivých kategorií:

**Kategorie A** je tvořena malým počtem položek s klíčovým podílem na celkovém objemu zásob. Tyto položky jsou obecně nazývány „*životně důležité položky*“ a je nutno se jimi zabývat detailně a individuálně. Obecně platí, že výrobky zařazené do kategorie A mají pro výrobu rozhodující význam, a proto vyžadují pravidelnou kontrolu jak při objednávání, tak při skladování. Díky své vysoké hodnotě by každé zbytečné skladování znamenalo nepotřebné umrtvení kapitálu. Proto je důležité individuální sledování jejich spotřeby.

**Kategorie B** je tvořena větším počtem položek než kategorie A, ale její podíl na celkovém objemu zásob je nižší.

**Kategorie C** zahrnuje největší počet položek, ale jejich podíl na celkovém objemu zásob je nepatrný. Položky kategorie C vyžadují nejmenší pozornost, protože jejich ekonomický význam je relativně malý. Uvedené položky tak mohou být skladovány po delší dobu bez větších dopadů na ekonomiku výroby.

Položky zařazené do kategorie B a C jsou obecně nazývány „*triviální většinou*“.

---

<sup>19</sup> ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>

<sup>20</sup> BAZALA, J. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashofer, 2006. ISBN 80-86229-71-8

Pro klasifikaci položek lze použít i jiných kritérií, např.:

- do kategorie A zařadit položky s kumulativním podílem 50 % na celkovém objemu zásob (tzv. kritérium 50 %),
- do kategorie A zařadit položky s větším než průměrným objemem připadajícím na jednu položku zásoby.<sup>21</sup>

Zásoby mohou být kategorizovány podle různých kritérií, například spotřeba zásob v hodnotovém vyjádření nebo v jednotkách množství, příspěvek k zisku, náklady na zásoby, výška průměrné zásoby apod. Vždy je třeba přihlížet k účelu, pro který je analýza prováděna.

Obecně lze v praxi zvolit, podle kterého kritéria ABC analýzu realizovat. Nejběžněji se samozřejmě provádí podle hodnoty celkové spotřeby v zadaném období vyjádřené v korunách. V některých případech však může být vhodnější analýzu provést podle hodnoty celkové spotřeby vyjádřené v kusech.<sup>22</sup>

Metodu ABC lze uplatnit také ještě vícekritériálně. To znamená, že v prvním stupni (etapě) analýzy ABC se provádí klasifikace do kategorií A, B a C, a ve druhém stupni (etapě) se pak provede podrobnější klasifikace v rámci kategorie A do podskupin AA, AB a AC. Následně se s těmito podskupinami pak dále pracuje samostatně.

---

<sup>21</sup> MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.

<sup>22</sup> BAZALA, J. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashofer, 2006. ISBN 80-86229-71-8

## 4. Metodika sběru a zpracování dat

Volba metod zpracování bakalářské práce byla podřízena vytýčenému cíli. Rozbor základních problémových oblastí byl realizován studiem literatury, interních písemných dokumentů a osobním rozhovorem. Zjištění současného stavu a analýza rizikových oblastí vztahujících se k trhu byla uskutečňována diskusní formou s odborníky z praxe.

Při zpracování jednotlivých částí bakalářské práce byly využity základní metody tvůrčího myšlení a zkoumání. Bakalářská práce je založena na uplatnění metody analýzy, syntézy, ale k hlubšímu poznání a prozkoumání řešené problematiky byly částečně použity i metody abstrakce, indukce (vytvářením úsudku z jedinečných předpokladů vedoucích k obecným závěrům) a dedukce (odvozováním dílčích závěrů ze všeobecných pravidel). Tyto metody umožnily postup od teoretických problémů ke konkrétním projevům praxe a umožnily odhalit podstatu zkoumaného problému a postihnout důležité oblasti.

Zpracování bakalářské práce vychází z poznatků v současnosti diskutovaných směrů a požadavků stanovených trhem a konkurenceschopností společnosti. Z tohoto hlediska jsou v práci rozvíjeny v širším kontextu některé vybrané prvky, které se ukázaly z pohledu řešené problematiky jako významné a v některých ohledech i rizikové.

Pro účely této bakalářské práce byl kladen největší důraz při volbě metod na:

- metodu *analýzy* - tímto postupem je možno poznat jednotlivé stránky zkoumaného jevu, myšlenkově rozčlenit skutečnost na její části, elementy, vlastnosti a procesy. Neodmyslitelnou součástí analýzy je kritika,
- metodu *syntézy* - tato metoda umožňuje vytvářet celistvou představu zkoumaných jevů na základě vědecky stanoveného kritéria, odhaluje strukturu a celkovou povahu jevu. Syntéza je spojena s analýzou.

V dalších krocích zpracování bakalářské práce byla zvolena:

- *technika nestandardizovaného rozhovoru* - jeho základem je pokládání otázek dotazovaným. Z odpovědí dotazovaných byly získány primární údaje, které byly zaznamenány písemně. Rovněž byla použita technika osobního rozhovoru, která je založena na přímé komunikaci s respondentem (majitelem společnosti), tváří v tvář.

- *technika studia dokumentů* - tato technika patří mezi sociologické techniky a je důležitou součástí této práce. Znamená to tedy, že sběr dat byl již proveden dříve a při vlastním výzkumu se jednalo již jen o sekundární zpracování tohoto materiálu.

### Časový harmonogram zpracování bakalářské práce

Již několik dnů po oficiálním schválení osnovy mé bakalářské práce jsem se zkontaktovala s managementem společnosti „ALFA“ a požádala je o schůzku. Schůzka byla realizována na konci listopadu 2009 a v jejím průběhu jsem měla možnost se detailněji seznámit se základními podnikovými funkcemi společnosti „ALFA“ a ujasnit si další etapy vedoucí k celkovému zpracování mé bakalářské práce. Ještě do konce roku 2009 jsem společnost „ALFA“ navštívila několikrát, abych se ještě hlouběji seznámila se všemi hmotnými i informačními toky ve společnosti. Na základě četných rozhovorů se zástupci nejen managementu, ale také jednotlivých provozů, jsem si upřesnila kroky mého vlastního řešení a požadavky na data, které jsem potřebovala k propočtům pro metodu ABC, vedoucí k optimalizaci zásob.

Příslušná data jsem od zástupců společnosti „ALFA“ získala v lednu 2010 a ihned poté jsem je začala zpracovávat, což mi trvalo do konce února 2010. Časový harmonogram období zpracování mé bakalářské práce je uveden v tabulce č. 4.1.

**Tabulka č. 4.1 Časový harmonogram**

Název etapy	Časové období
Zadání bakalářské práce	13. 11. 2009
První schůzka ve společnosti „ALFA“	25. 11. 2009
Rozhovory s managementem společnosti „ALFA“	listopad – prosinec 2009, leden 2010
Rozhovory s vedoucími provozů společnosti „ALFA“	prosinec 2009 – únor 2010
Získání dat pro zpracování ABC analýzy	leden 2010
Zpracovávání ABC analýzy	leden – únor 2010
Zpracovávání konečné verze bakalářské práce a příprava k jejímu odevzdání	únor – duben 2010

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při zpracování bakalářské práce byla aplikační část realizována v pěti hlavních fázích, které se následně člení do dílčích kroků.

1. Fáze – seznam všech sledovaných položek:

- a) provedení výběru žádaných položek dle požadavku zadavatele,
- b) selekce dle kritérií,
- c) seřazení položek.

Tento seznam by měl být vyčerpávající, aby předem zamezil nepředloženému přijetí nevhodných návrhů. Seznam sledovaných položek byl získán z interních materiálů a podkladů.

2. Fáze – měření sledovaných položek:

- a) provedení sledování vybraných položek,
- b) záznam naměřených hodnot,
- c) sjednocení měrných jednotek.

Je nezbytné používat tutéž měrnou jednotku pro každou položku. Může to být peněžní hodnota, čas, frekvence, počet nebo množství podle druhu položky, apod. Ve své analýze jsem provedla zjištění výdejmů pro každou položku materiálu (vynásobením ročních výdejmů v jednotkách množství jednotkovou skladovou cenou materiálu).

3. Fáze – seřazení sledovaných položek:

- a) výpočet procentuálního podílu,
- b) výpočet kumulativních hodnot,
- c) odborné seřazení dle zadaných kritérií.

Toto seřazení jsem provedla podle zjištěných hodnot. Proto jsem seřadila položky podle sestupného pořadí a vypočetla procentuální podíly jednotlivých položek na celkové spotřebě a také kumulativní hodnoty.

4. Fáze – vytvoření kumulativního rozdělení:

- a) na základě kumulace viz 3. fáze, písm. b) jsem provedla kumulativní rozdělení v rámci četnosti.

Sledované hodnoty analyzovaných položek jsou kumulovány od nejvyšší k nejnižší (dle seřazení v předchozím kroku) a každá kumulativní četnost se vyjádří v % z celku.



5. Fáze – rozčlenění sledovaných položek dle Paterova principu:

- a) vytvoření Paretova diagramu dle výdejů,
- b) vytvoření Paretova diagramu dle četnosti.

Sledované položky jsem zařadila do jednotlivých kategorií. Analýza zachycuje stav zásob společnosti v daném období a pro lepší přehlednost, argumentaci a specifikaci návrhů je možno použít grafických nástrojů.

## 5. Analýza současného stavu řízení zásob společnosti

Tato kapitola je věnována konkrétním krokům a popisu provedené analýzy vedoucí k optimalizaci řízení zásob. Na základě mých četných návštěv ve společnosti „ALFA“ realizovaných na přelomu let 2009 a 2010 jsem dospěla k závěru, že ve společnosti nejsou zásoby nikterak řízeny, což v mnoha případech vedlo k nepřehledné situaci. Toto zjištění mne ještě více utvrdilo v přesvědčení, že použití mnou zamýšlené a v kapitole č. 3 popsané metody ABC bylo správným rozhodnutím.

### 5.1 Popis etap analýzy

Analýzu řízení zásob ve společnosti „ALFA“ jsem realizovala ve dvou velkých etapách. V první etapě jsem se věnovala analýze zásob v letech 2007 až 2009 a rozčlenila jednotlivé položky v závislosti na jejich výdejích do spotřeby dle jednotlivých let do kategorií A, B a C.

Ve druhé etapě jsem se položkám zařazeným do kategorie A věnovala ještě hlouběji (jednalo se o již zmiňovanou vícekriteriální analýzu).

Podrobnější popis obou etap a konkrétní postup a aplikace jednotlivých kroků jsou popsány v této kapitole dále.

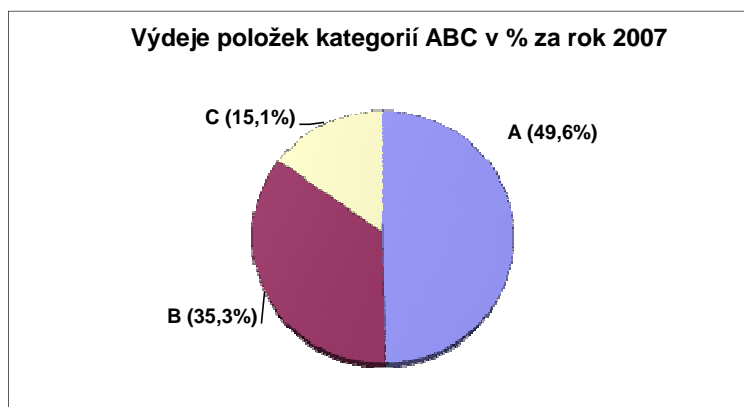
Ze souborů sledovaných položek, které mi byly poskytnuty, a jejichž celkový počet v každém z analyzovaných let překročil 2000, bylo jasné, že rozdělení položek do kategorií A, B a C dle základního Paretova poměru 20 : 80 nebude mít patřičnou a hlubokou vypovídací schopnost, přistoupila jsem k aplikaci pravidla 50 %. Použití tohoto pravidla vede k přesnějšímu a konkrétnějšímu rozčlenění položek do jednotlivých kategorií. Jeho použitím bylo možno získat přehled o tzv. „životně důležitých položkách“, tedy položkách, které tvoří největší část výdejů vyjádřených v peněžních jednotkách. Znamená to tedy, že tzv. „životně důležité položky“ jsou nejčastějšími součástmi hotových vyráběných výrobků ve společnosti „ALFA“. O této skutečnosti svědčí i následně podrobněji provedená vícekriteriální analýza, která je rovněž popsána v této kapitole, a jejíž výsledky jsou doloženy nejen v textu, ale také v tabulkách zpracovaných v přílohách této bakalářské práce.

## 5.2 Výsledky provedené ABC analýzy – 1. etapa

### Rok 2007

Tabulka provedené analýzy výdejů za rok 2007 je uvedena v příloze č. 3. Převedením údajů z této tabulky do grafické podoby, při uplatnění kritéria 50 %, je vzájemný poměr jednotlivých kategorií A, B a C patrný z grafického znázornění na obrázku č. 5.1.

Obrázek č. 5.1 Výdeje položek kategorií ABC v % za rok 2007



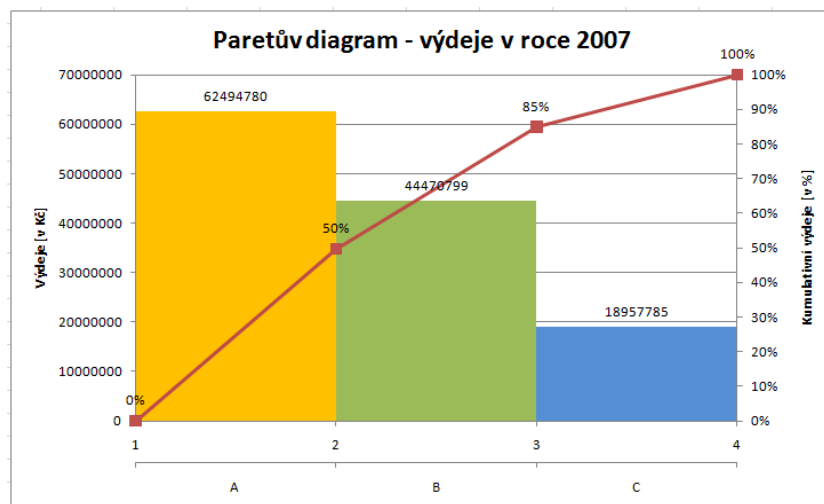
Na základě souhrnných výdejů (viz též příloha č. 3) jsem provedla přepočty na kumulativní výdeje, které následně lze uplatnit v Paretově analýze, a které uvádím v tabulce č. 5.1.

Tabulka č. 5.1 Kumulativní výdeje za rok 2007

	VÝDEJE	KUM_VÝDEJE
A	62494780	0,496292173
B	44470799	0,849449821
C	18957785	1

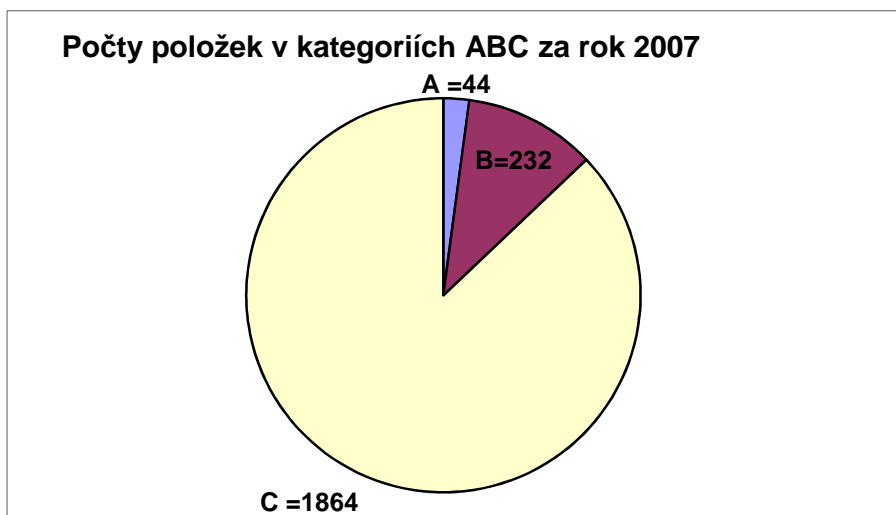
Z údajů z tabulky č. 5.1 jsem sestrojila Paretův diagram, který zprostředkovává informace o tom, jaký vztah mají kategorie A, B a C k celkým výdejům v roce 2007.

Obrázek č. 5.2 Paretův diagram - výdeje za rok 2007



Doposud bylo uvedeno hodnocení z nákladového hlediska (hodnota výdejů vyjádřená v Kč). Následující graf na obrázku č. 5.3 je zaměřen na počty položek, které se vyskytují v jednotlivých kategoriích v rámci roku 2007. Lze konstatovat, že do kategorie A, podílející se cca 50 % na všech výdejích, bylo v tomto roce zařazeno 44 položek z celkového počtu 2 140 položek.

Obrázek č. 5.3 Počty položek v kategoriích ABC za rok 2007



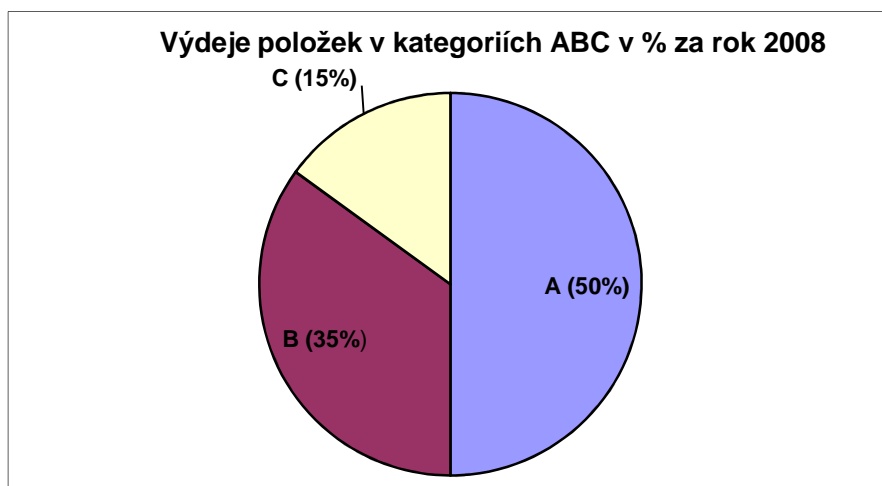
Legenda:

	A	B	C	Celkem
výskyt	44	232	1864	2140
%	2,1	10,8	87,1	100

## Rok 2008

Analýza výdejů za rok 2008 je uvedena v tabulce v příloze č. 4. Převedením údajů z této tabulky do grafické podoby, při uplatnění kritéria 50 %, je poměr jednotlivých kategorií A, B a C patrný z grafického znázornění na obrázku č. 5.4.

Obrázek č. 5.4: Výdeje položek v kategoriích ABC v % za rok 2008



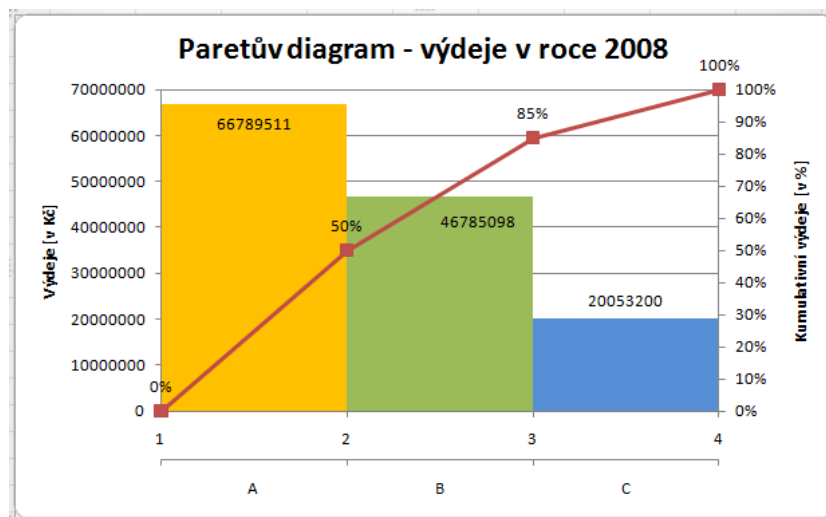
Na základě souhrnných výdejů jsem provedla přepočet na kumulativní výdeje, které následně lze uplatnit v Paretově analýze, stejně jako v roce 2007. Kumulativní výdeje jsou uvedeny v tabulce č. 5.2.

Tabulka č. 5.2 Kumulativní výdeje za rok 2008

	VÝDEJE	KUM. VÝDEJE
A	66789511	0,499817452
B	46785098	0,849932434
C	20053200	1

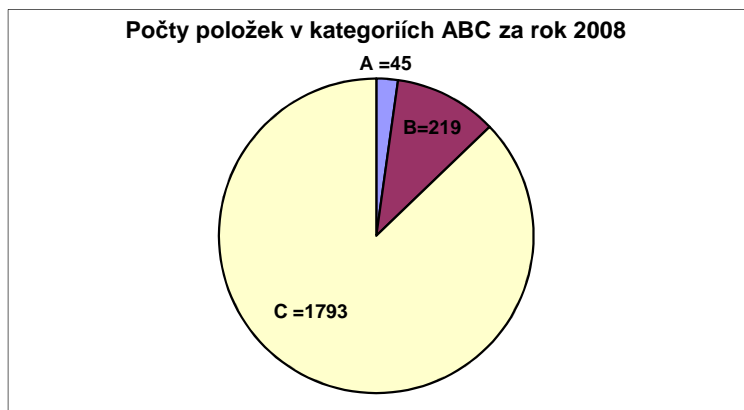
Z údajů z tabulky č. 5.2 jsem opět sestrojila Paretův diagram, z něhož jsem získala informace o tom, jaký vztah mají jednotlivé kategorie k celkovým výdejům v roce 2008.

Obrázek č. 5.5 *Paretův diagram - výdeje za rok 2008*



Stejně, jako tomu bylo v roce 2007, kdy jsem hodnotila výdeje z nákladového hlediska (hodnota výdejů vyjádřená v Kč), jsem následně provedla vyjádření počtu položek v jednotlivých kategoriích. Z grafického vyjádření pro rok 2008 (viz obr. č. 5.6) lze konstatovat, že kategorii A tvoří 45 položek (z celkového počtu 2 057 položek), které se podílejí 50 % na všech výdejích v tomto roce.

Obrázek č. 5.6 *Počty položek v kategoriích ABC za rok 2008*



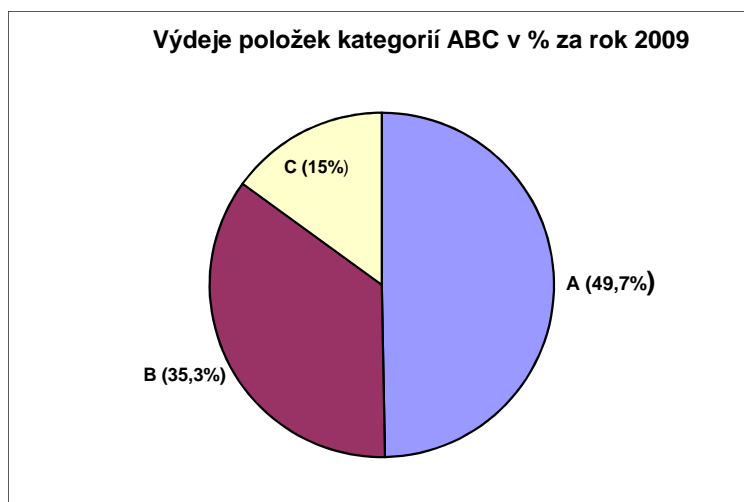
**Legenda:**

	A	B	C	Celkem
<b>výskyt</b>	<b>45</b>	<b>219</b>	<b>1793</b>	<b>2057</b>
<b>%</b>	<b>2,2</b>	<b>10,6</b>	<b>87,2</b>	<b>100</b>

### Rok 2009 (leden – září)

Grafické vyjádření výdejů u kategorií A, B a C vyplývá z údajů z tabulky v příloze č. 5. Jejich podíl cca 50 % na výdejích v prvních devíti měsících roku 2009 znázorňuje následující obrázek č. 5.7.

Obrázek č. 5.7 Výdeje položek kategorií ABC v % za rok 2009



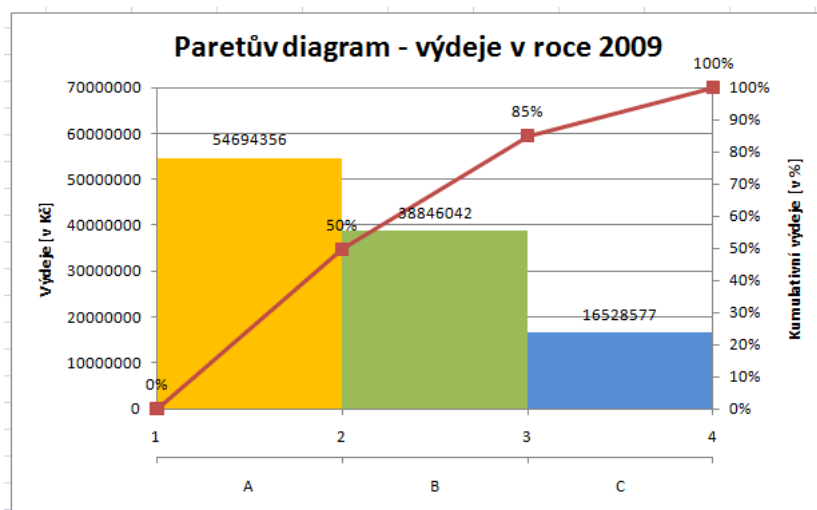
Na základě souhrnných výdejů jsem opět provedla přepoččet na kumulativní výdeje, které se uplatňují v Paretově analýze.

Tabulka č. 5.3 Kumulativní výdeje za rok 2009

	VÝDEJE	KUM_VÝDEJE
A	54694356	0,496909833
B	38846042	0,84983437
C	16528577	1

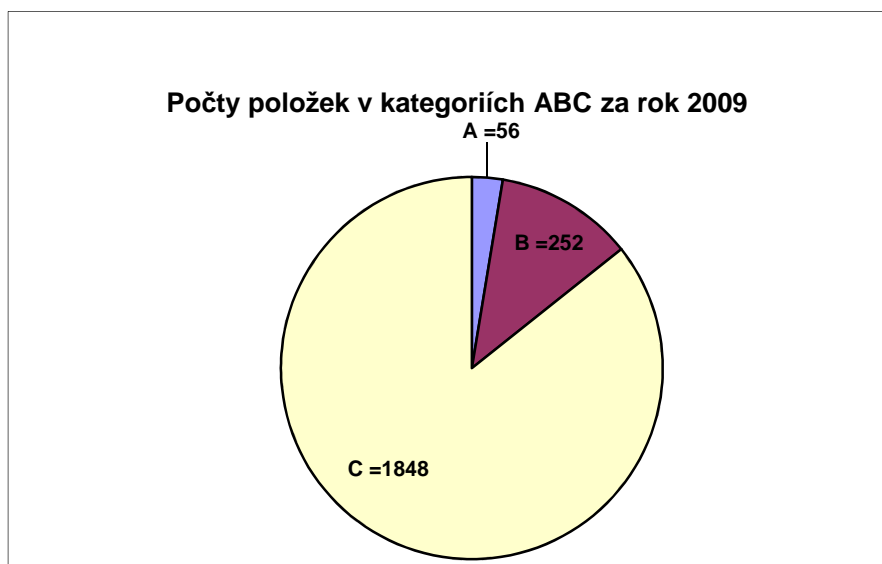
Paretův diagram a jeho grafické znázornění, které jsem sestavila z tabulky č. 5.3, opět zprostředkovává informace o tom, jaký vztah mají kategorie A, B a C k celkovým výdejům v roce 2008.

Obrázek č. 5.8 *Paretův diagram - výdeje za rok 2009*



Stejnými kroky, které jsem uplatnila pro roky 2007 a 2008, kdy jsem hodnotila výdeje z nákladového hlediska, provedla jsem následně vyjádření týkající se počtu položek v jednotlivých kategoriích. Z údajů v příloze č. 5 a grafického vyjádření pro rok 2009 (obrázek č. 5.9), vyplývá, že do kategorie A patří 56 položek z celkového počtu 2 156.

Obrázek č. 5.9 *Počty položek v kategoriích ABC za rok 2009*



**Legenda:**

	A	B	C	Celkem
výskyt	56	252	1848	2156
%	2,6	11,7	85,7	100



Závěrem této etapy a na základě výše uvedených údajů a provedených propočtů pro všechny analyzované roky lze jednoznačně konstatovat, že uplatnění pravidla 50% bylo opodstatněné, protože jasně prokázalo, že na celkových výdejích se podílelo jen nepatrné procento a počet položek, které však ve velkém měřítku každoročně ovlivňovaly výdeje vyjádřené v korunách.

### **5.3 Výsledky provedené ABC analýzy – 2. etapa**

V 1. etapě bylo v každém jednotlivém sledovaném období analyzováno více než 2 000 položek (průměrně 2 117 položek za období), které jsou skladovány ve 20 skladech společnosti „ALFA“.

Provedená ABC analýza byla poté ve 2. etapě ještě více rozšířena a uplatněna vícekritériálně. Pro větší informovanost jsem sestavila tabulky (viz. přílohy č. 6 a 7 ), ve kterých jsou uvedeny všechny položky, které se alespoň v jednom sledovaném roce objevily ve skupině A.

V tabulce v příloze č. 6 je tedy uveden již zredukovaný výčet 83 položek z celkového průměrného počtu 2 117 analyzovaných položek ve všech třech analyzovaných obdobích 2007 - (09)2009. Konkrétně se jedná o položky, které byly vždy zařazeny buď do kategorie A, nebo do kategorie A i B, nebo do kategorií A, B i C.

Je tedy zřejmé, že položky, které nikdy nebyly zařazeny ve všech třech analyzovaných obdobích do kategorie A, a které byly zařazeny pouze do kategorií B a C (většina analyzovaných položek), nejsou v tabulce v příloze č. 6 uvedeny, což vysvětluje již výše zmíněný počet 83 položek.

Z tabulky „Zařazení položek ve skupinách za roky 2007 až 2009 v příloze č. 6 vyplývá, že z počtu 83 položek, které se podílely na výdejích ve všech třech letech, bylo 23 položek vždy zařazeno do kategorie A. Zbývajících 60 položek bylo zařazeno do kategorie A pouze ve dvou anebo jen v jednom období, protože se podílely na výdejích méně často. U nich se pravděpodobně jedná o změnu technologie, menší poptávku, nahrazení těchto položek jinými apod.

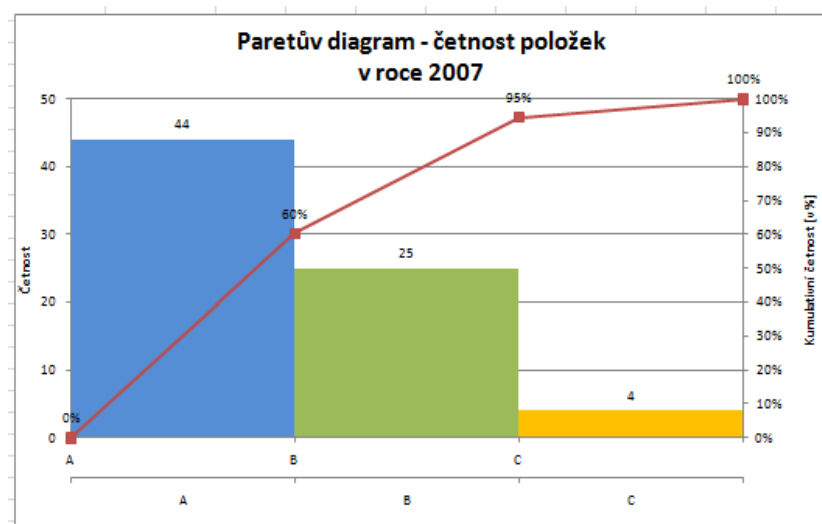
V následující tabulce č. 5.4 jsem vycházela z údajů (viz příloha č. 6), kde je vyjádřen vybraný přehled položek. Konkrétně se jedná o položky, které byly vždy zařazeny buď do kategorie A, nebo do kategorie A i B, nebo do kategorií A, B i C.

**Tabulka č. 5.4 Četnosti a kumulativní četnosti položek A, B a C v letech 2007 - 2009**

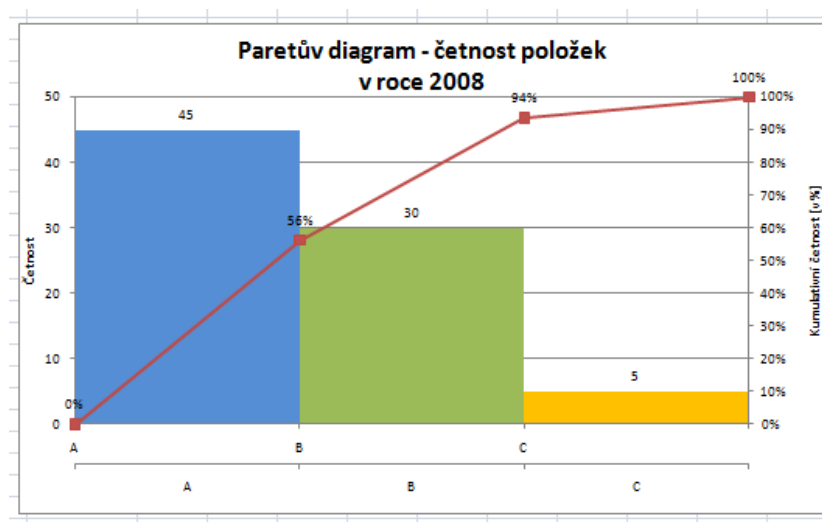
	ČETNOST 2007	KUM_ČET 2007	ČETNOST 2008	KUM_ČET 2008	ČETNOST 2009	KUM_ČET 2009
A	44	0,6027	45	0,5625	56	0,7179
B	25	0,9452	30	0,9375	15	0,9103
C	4	1	5	1	7	1

V tabulce č. 5.4 jsou sečteny položky, které se v jednotlivých letech vyskytovaly buď ve skupině A, B nebo C, a zároveň se alespoň jednou vyskytly ve skupině A. Údaje z této tabulky mi posloužily jako podklady pro sestrojení Paretových diagramů pro jednotlivé roky.

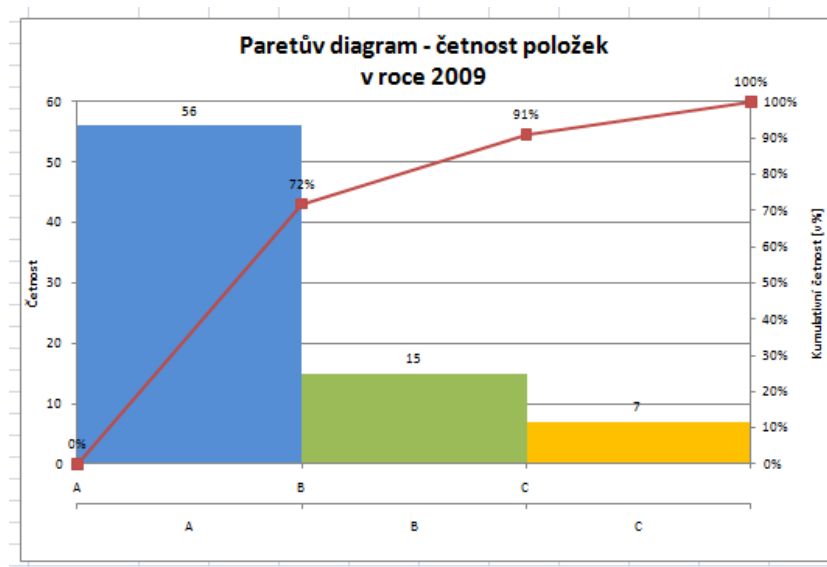
**Obrázek č. 5.10 Paretův diagram – četnost položek rok v roce 2007**



**Obrázek č. 5.11 Paretův diagram – četnost položek rok v roce 2008**



Obrázek č. 5.12 *Paretův diagram – četnost položek rok v roce 2009*



Vícekritériální analýza podtrhuje Paretovo pravidlo, že tzv. „životně důležitých položek“ (kategorie A) bude vždy v poměru k celkovému počtu sledovaných položek méně, ale vzhledem k jejich častému výskytu a poptávce po nich se jedná o položky, kterým musí být věnována zvýšená pozornost.

K lepší evidenci tzv. „životně důležitých položek“ jsem rovněž sestavila tabulku „Výdeje ABC podle skladů“ uvedenou v příloze č. 7, která dokumentuje výskyt položek z přílohy č. 6 na jednotlivých 20 skladech společnosti „ALFA“ ve sledovaných letech 2007 - (09)2009. Jedná se o evidenci tzv. „životně důležitých položek“, která by měla managementu v budoucnu napomoci také k lepšímu řízení zásob na jednotlivých skladech společnosti „ALFA“.

V průběhu zpracovávání tohoto dokumentu jsem tabulky z příloh č. 6 a 7 předala zástupcům společnosti „ALFA“ s žádostí o provedení rozboru 23 položek, které se vyskytují v kategorii A v průběhu let 2007 - (09)2009.

Rozbory, které jsem následně obdržela od společnosti „ALFA“, zahrnují kromě identifikačních údajů i údaje o intervalu od objednání položky po její dodání do společnosti „ALFA“, a od dodání po expedici. Zde je rovněž uvedena hodnota množství objednaného a disponibilního množství ve skladě v době objednání. Rozbor je proveden podle jednotlivých výrobních provozoven „ALFA-1“, „ALFA-2“ a „ALFA-3“. Rozbory jsou uvedeny v přílohách č. 8-10.

## 6. Vyhodnocení a závěrečná doporučení

Provedená ABC analýza byla realizována na základě údajů, které poskytla společnost „ALFA“. Počet položek, který byl analyzován, v jednotlivých letech mírně kolísal. V údajích společnosti „ALFA“ se rovněž vyskytly položky, které nebylo možno použít pro stanovené výpočty, neboť neodpovídaly požadavkům pro prováděnou analýzu, a proto musely být z údajů vhodných pro zpracování vyeliminovány.

Předložené výsledky ABC analýzy mohou mnohé napovědět. Z výše uvedených údajů vyplývá, že ve všech třech sledovaných obdobích (letech) se na přibližně 50 % výdejů podílí průměrně 2,5 % všech položek. Význam těchto položek byl komentován v předcházejících kapitolách a procentuální poměr skupiny A na výdejích podtrhuje opodstatněnost provedené analýzy.

Doporučuji však, aby se všem položkám zařazeným do kategorie A, jejichž výčet je uveden v tabulce v příloze č. 6, věnovala zvýšená pozornost, především pak z těchto hledisek:

- často provádět inventury,
- u každé objednávky propočítávat očekávanou poptávku, velikost dávky a pojistnou zásobu,
- objednávat v malých množstvích, ale poměrně často,
- pravidelně vyhodnocovat předpověď poptávky,
- sledovat nevyřízené objednávky a provádět vhodná opatření ihned, jakmile dojde k překročení dodací lhůty.

U položek, které byly zařazeny do kategorie B, navrhuji používat stejná opatření jako u kategorie A, ale méně často, a udržovat větší velikost objednacích dávek i pojistnou zásobu.

Položky kategorie C navrhuji objednávat ve velkých objednacích množstvích a tím zjišťovat vysokou úroveň dodavatelských služeb, inventury provádět nahodile, s větším časovým odstupem, například pouze v rámci ročních inventur.

Hodnoty uvedené v tabulkách v přílohách č. 8 - 10 u vybraných 23 položek dokladují skutečnost, že většina materiálů je objednávána podle zakázek, dodací doba dosahuje hodnot od jednoho dne po 3 týdny u skel. Dle mého názoru by bylo vhodné se

v budoucnu zaměřit na rozbor údajů ve sloupcích „dodání – expedice“, kde se hodnoty pohybují od jednoho týdne do 1,5 měsíce.

Dalším námětem k úvaze je, zda by nebylo vhodné pro nejvíce používané a současně nejdražší materiály zřídit minimální hodnotu skladových zásob a vědomě zde vázat finanční prostředky, ale současně docílit díky většímu objemu nakupovaného materiálu lepších nákupních cen a současně zkrátit objednací lhůty.

Tyto kroky spojené s návrhem na doporučení využití klasifikace zásob mohou také představovat krok ke zlepšení řízení zásob a vyšší efektivitě.

## 7. Závěr

Předloženou bakalářskou práci – „Analýza stavu zásob ve společnosti na business trhu“ jsem zpracovala ve společnosti „ALFA“.

Na základě globálních údajů o společnosti „ALFA“, které jsem čerpala z mně poskytnutých a koeficientem přepočítaných, a tedy „upravených“ údajů z Výkazů zisku a ztrát a Rozvah v plném rozsahu za roky 2007 – (09)2009, jsem zpracovala 2. kapitolu. Jsou v ní uvedeny nejčastěji používané ukazatelé rentability včetně zhodnocení finanční analýzy, a zároveň jsou zde uvedeny analýzy aktivit společnosti „ALFA“ včetně jejího zhodnocení. Tato kapitola slouží k celkovému dokreslení situace společnosti „ALFA“.

Těžištěm bakalářské práce jsou 5. a 6. kapitola – týkající se zpracování analýzy současného stavu zásob ve společnosti „ALFA“ za období 3 let, a to let 2007 – (09)2009). Z těchto dat jsem prostřednictvím diferencovaného přístupu k zásobám pomocí vybrané ABC analýzy zpracovala vlastní analýzu. Zpracovaná data jsem vyhodnotila a navrhla doporučení, která by mohla vést k optimalizaci.

Mohu konstatovat, že problematiku řízení zásob lze obecně zjednodušeně přiblížit uvedením dvou teoretických krajních možností - vyrábět pouze podle zakázek, anebo vyrábět pouze na sklad. Obě tyto možnosti jsou prakticky nepoužitelné.

Výroba pouze podle zakázek by byla natolik vystavena náhodnému kolísání poptávky, že by znemožnila pravidelný rytmus výrobního procesu. Rozmanitost zakázek a malá množství výrobků v nich by znamenala ztrátu výrobní kapacity a zhoršení ekonomiky výroby.

Druhá možnost - vyrábět pouze na sklad je rovněž neprůchodná. S ohledem na šíři vyráběného a poskytovaného sortimentu by to znamenalo udržovat vysoké zásoby, což by bylo ekonomicky neúnosné.

Nabízí se celá řada kombinací mezi oběma uvedenými případy. Konkrétní řešení závisí na intenzitě poptávky. Je-li poptávka slabá, je třeba si i za cenu prodloužení dodacích lhůt zachovat možnost sdružovat zakázky do větších výrobních dávek, případně využít volnou kapacitu k výrobě nejčastěji požadovaných výrobků nebo k výrobě podle prognózy poptávky. Vždy půjde o hledání nejvýhodnějšího kompromisu.

V závěru je provedeno shrnutí a nástin návrhů řešení do budoucna. V přílohách č. 1-10 jsou v tabulkách uvedena zpracovaná data. Odkazy na tabulky jsou uvedeny v textu.

## Seznam použité literatury

- [1] BAZALA, J. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashofer, 2006. ISBN 80-86229-71-8
- [2] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob - Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [3] KOTLER, P., AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [4] KOTLER, P. *Marketing Management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [5] LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589s. ISBN 80-251-0504-0.
- [6] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Computer Press, a.s. 2004. 172 s. ISBN: 80-251-0174-6
- [7] MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB-TUO. Ekonomická fakulta. 2007. 118s. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [8] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Sřety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8
- [9] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0
- [10] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1.

## Elektronické zdroje:

- [11] ZCU a kol.: *Teorie zásob* [online]. 2010. [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <[http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie\\_zasob.pdf](http://ekonom.zcu.cz/prostor/OV/teorie_zasob.pdf)>

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2010



.....  
Hana Klabusayová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Čs. exilu 473/17  
708 00 Ostrava-Poruba



## Seznam příloh

Příloha č. 1	<b>Rozvaha za sledovaná období 2006 - 2008 (v tis. Kč)</b>
Příloha č. 2	<b>Rozvaha za sledovaná období 2006 - 2008 (v tis. Kč)</b>
Příloha č. 3	<b>Výdeje za rok 2007</b>
Příloha č. 4	<b>Výdeje za rok 2008</b>
Příloha č. 5	<b>Výdeje za rok 2009 (leden až září)</b>
Příloha č. 6	<b>Zařazení položek ve skupinách za roky 2007 až 2009</b>
Příloha č. 7	<b>Výdeje ABC podle skladů</b>
Příloha č. 8	<b>Zařazení položek ve skupinách za roky 2007 až 2009 (provozovna ALFA 1)</b>
Příloha č. 9	<b>Zařazení položek ve skupinách za roky 2007 až 2009 (provozovna ALFA 2)</b>
Příloha č. 10	<b>Zařazení položek ve skupinách za roky 2007 až 2009 (provozovna ALFA 3)</b>